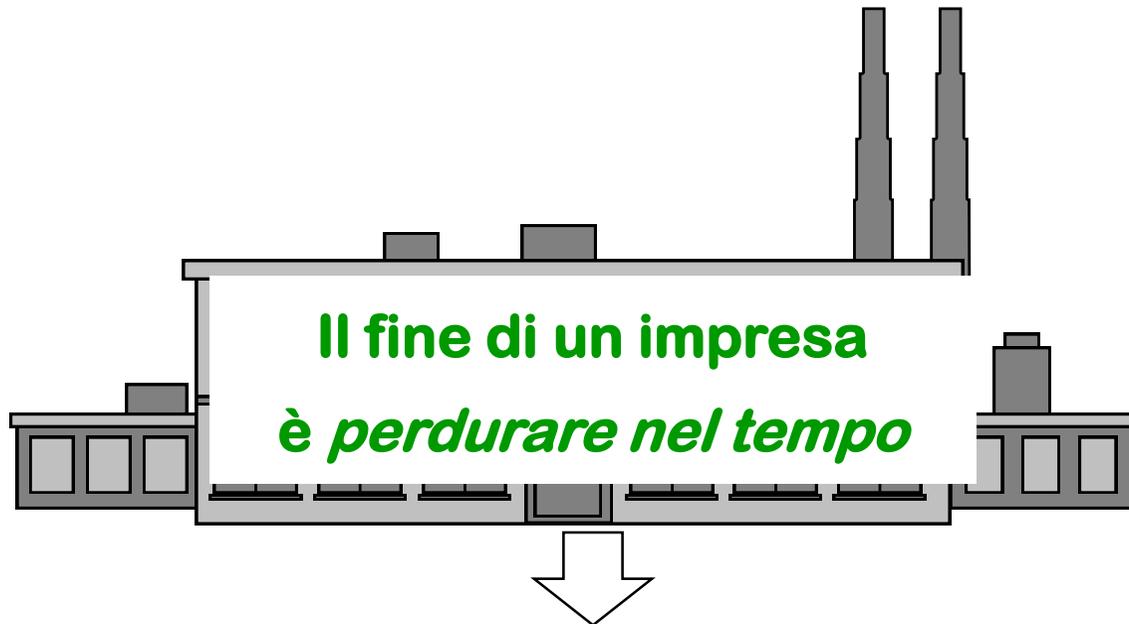


PIANIFICAZIONE, BUDGETING E REPORTING

Lucidi di G. TOSCANO
Università Cattaneo – LIUC
Maggio 2019

Si ricordi che LA STORIA DELLE AZIENDE INSEGNA CHE:



Per conseguirlo

LA GESTIONE

(reperimento, allocazione e utilizzo delle risorse)

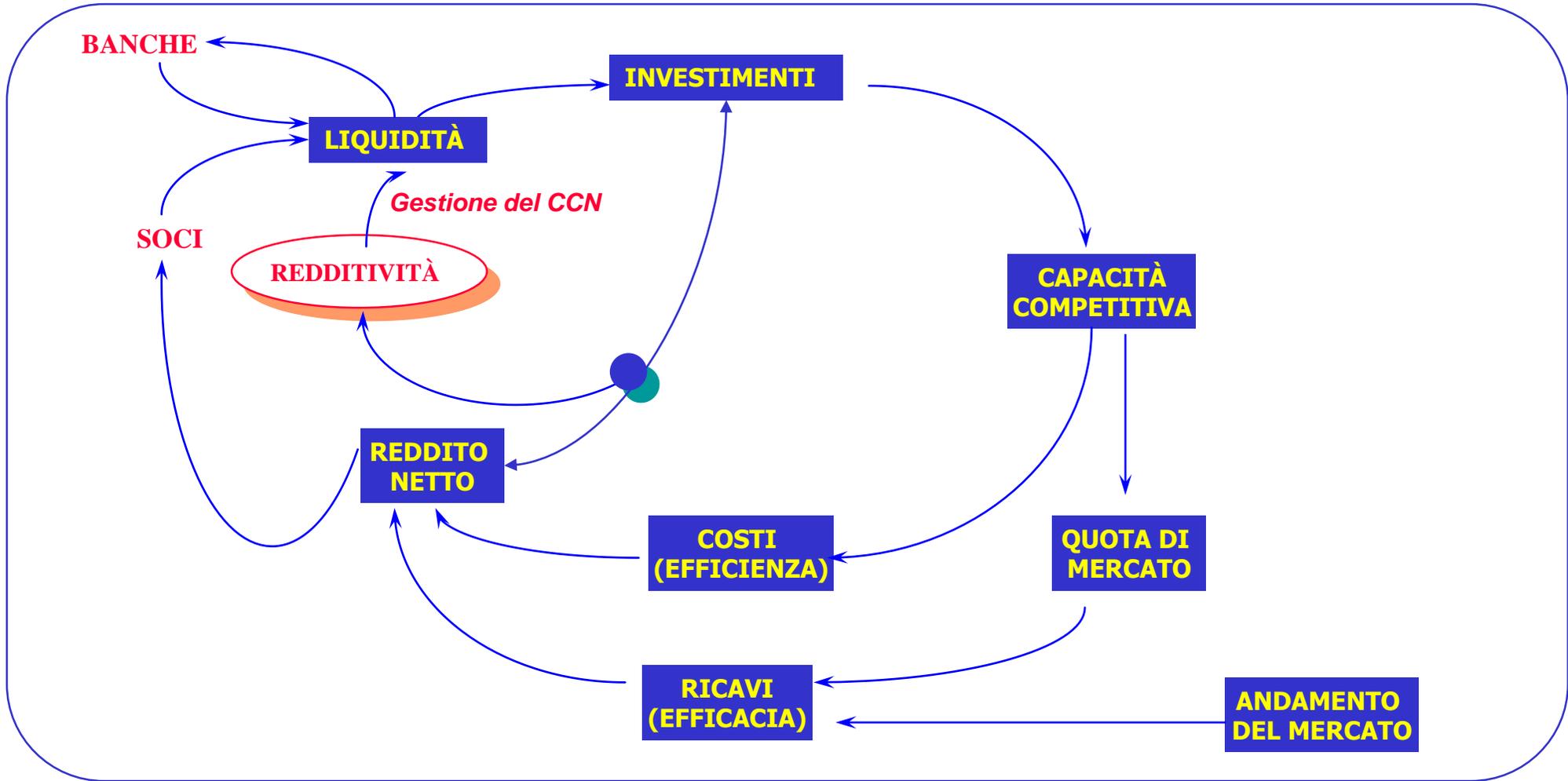
DEVE AVVENIRE NEL RISPETTO DELLA MISSIONE E DEI PRINCIPI DI ECONOMICITÀ

Il che significa...

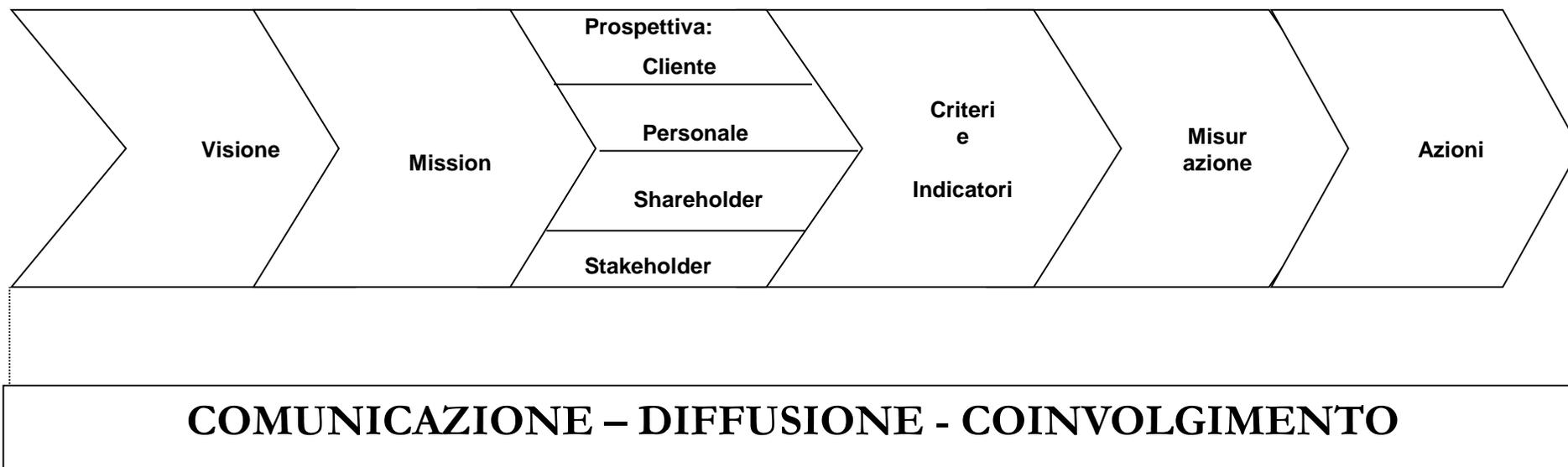
*... SAPER CONIUGARE IN MODO EQUILIBRATO
E CONTINUATIVO NEL TEMPO...*



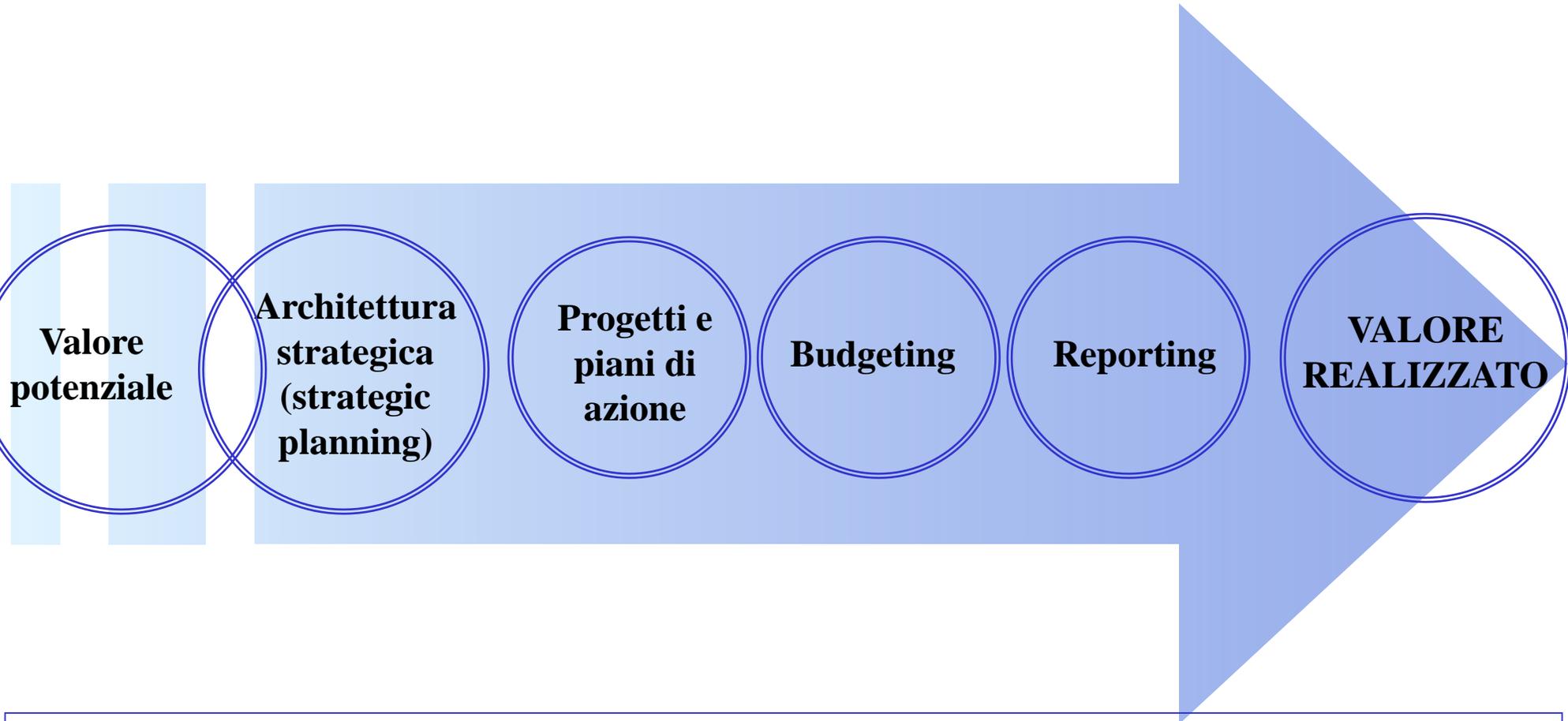
**NELLA REALTÀ COMPETITIVA SI INTRECCIANO I SEGUENTI
CIRCUITI ECONOMICO-FINANZIARI**



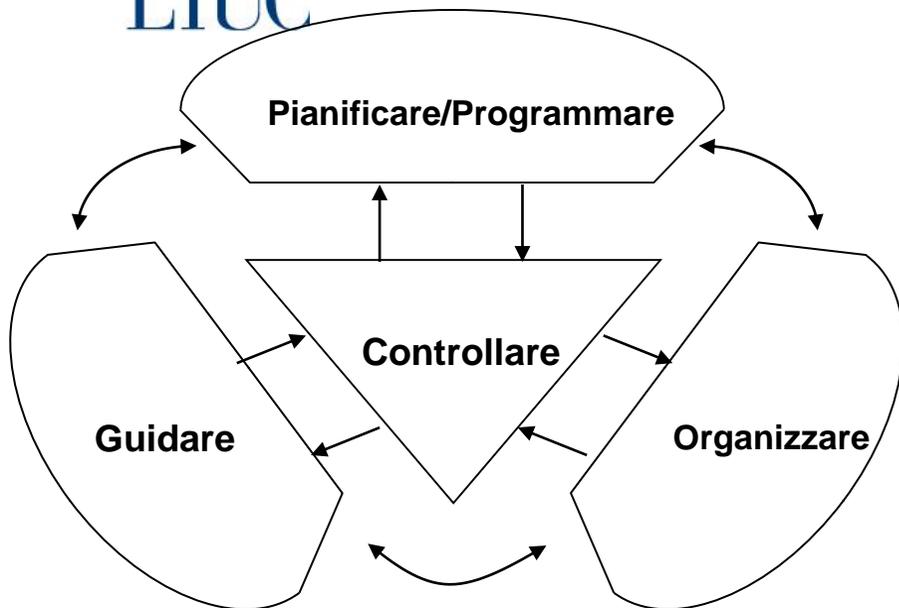
IL PERCORSO CHE DEVE PORTARE DALLA VISIONE AZIENDALE ALLE AZIONI CONCRETE PER CREARE VALORE



DAL VALORE POTENZIALE AL VALORE REALIZZATO



IL PROCESSO DI CONTROLLO ORIENTATO AL VALORE

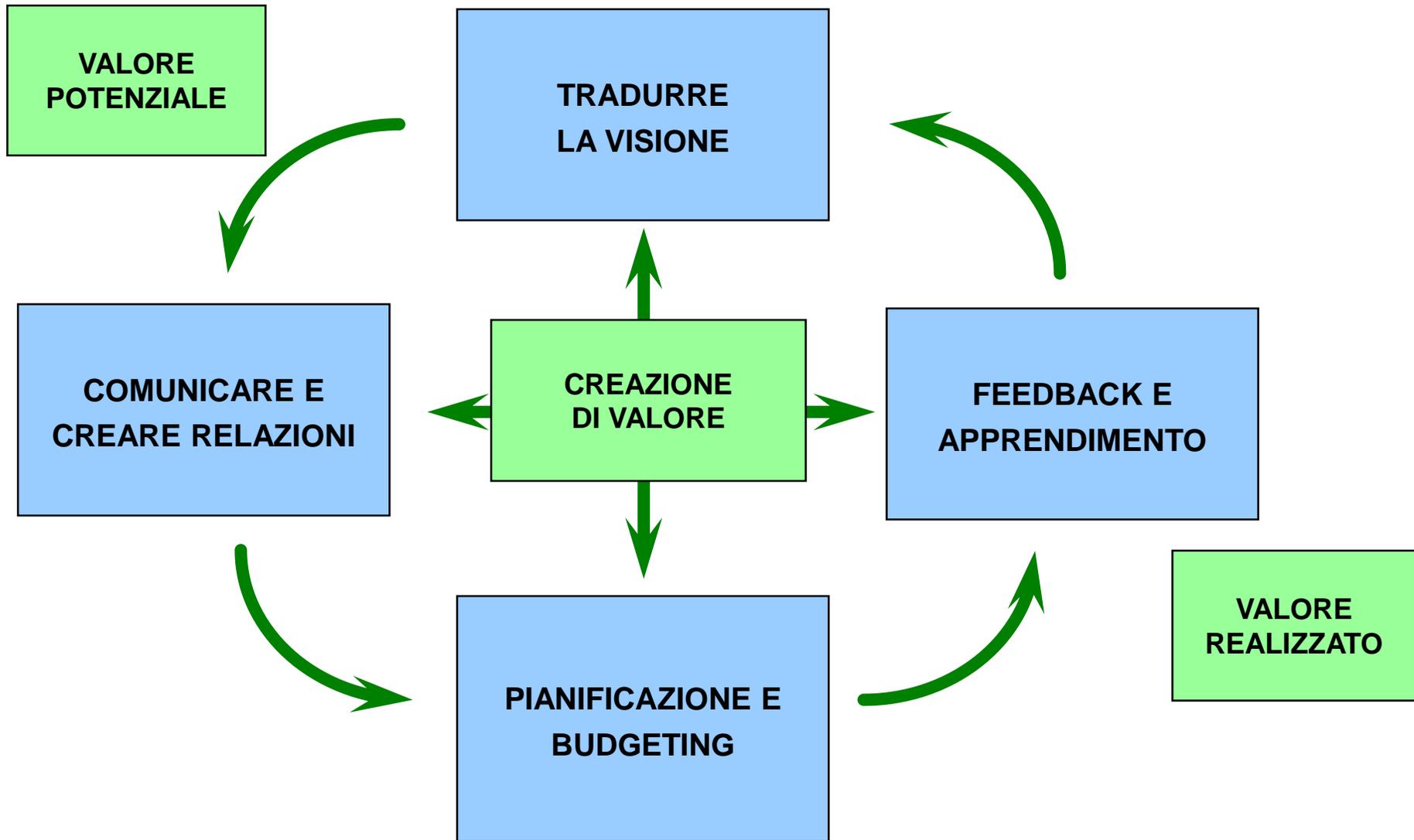


L'ATTIVITA' DI GESTIONE - MANAGEMENT -

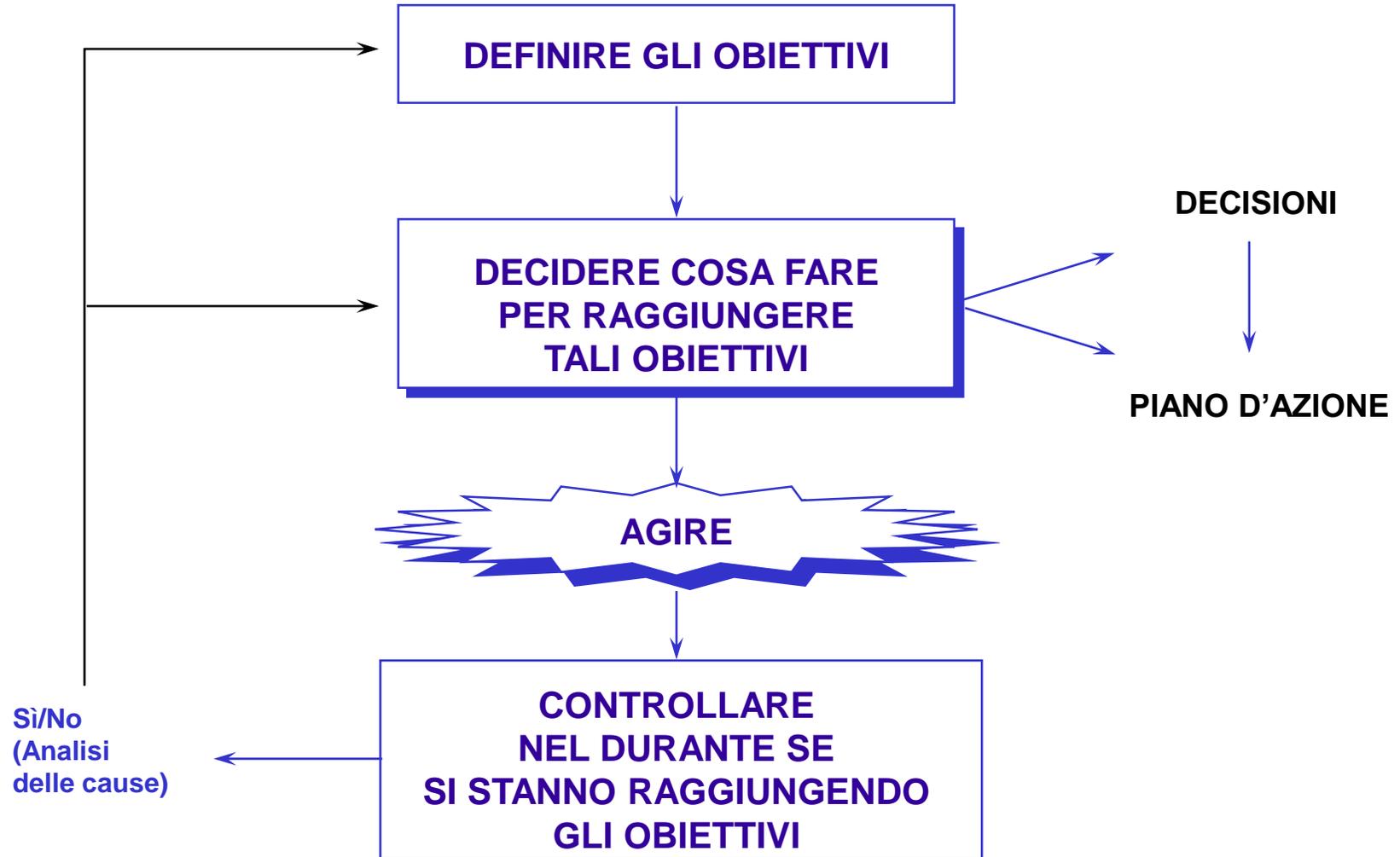
*...È UN PROCESSO CHE PREVEDE IL
SUSSEGUIRSI DI INSIEMI DI DECISIONI
E CONSEQUENTI AZIONI
RELATIVE AL REPERIMENTO,
ALL'ALLOCAZIONE E ALL'UTILIZZO DI
RISORSE PER CONSEGUIRE UN FINE*

*...E' FACILITATA DALL' AVER CHIARITO
IL FINE, LA SPECIFICA MISSIONE E
I CONSEQUENTI OBIETTIVI DA PERSEGUIRE*

CONTROLLO DI GESTIONE E BUDGETING NEL PROCESSO DI CREAZIONE DEL VALORE



I momenti fondamentali dell'attività di direzione



Cosa vuol dire PIANIFICAZIONE e CONTROLLO

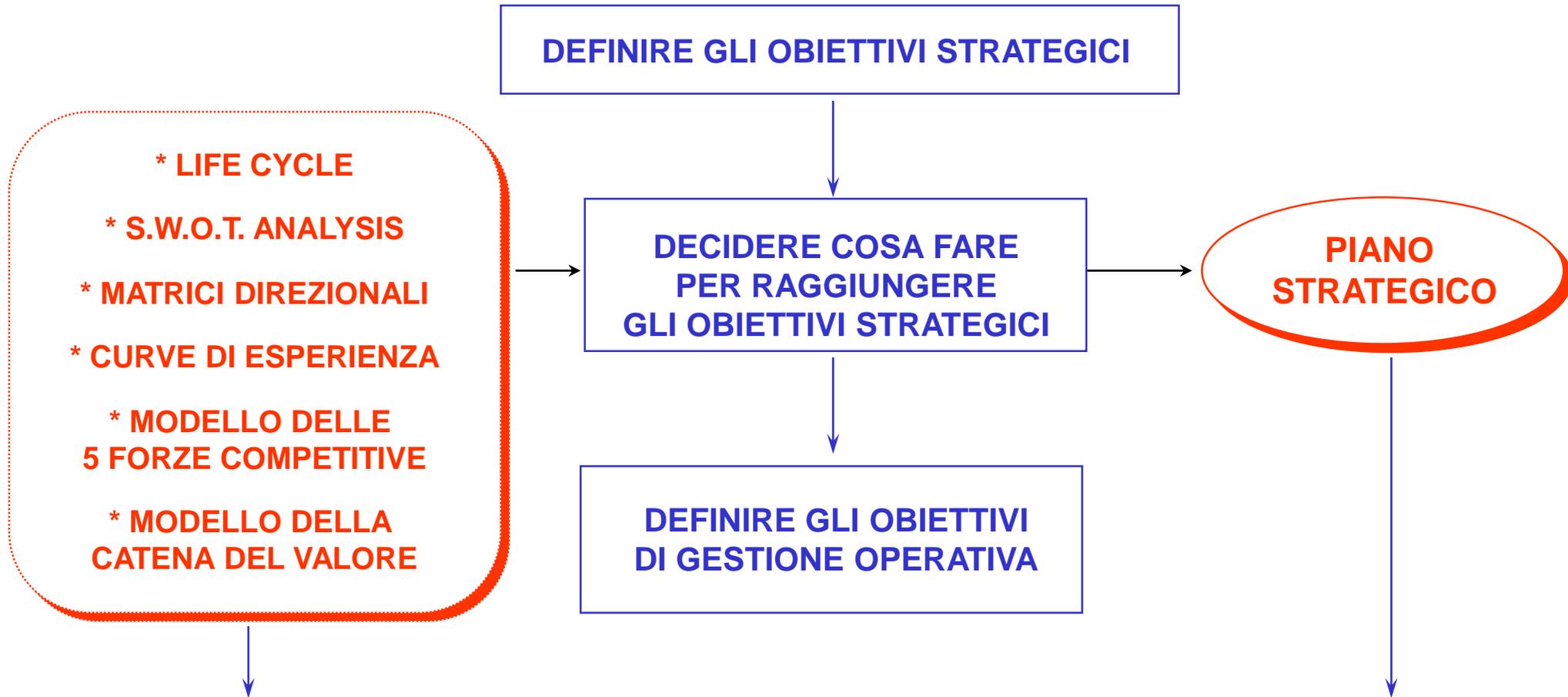


- **Definizione degli obiettivi**
- **Individuazione di risorse e piani d'azione**



Distinguere variabili endogene ed esogene

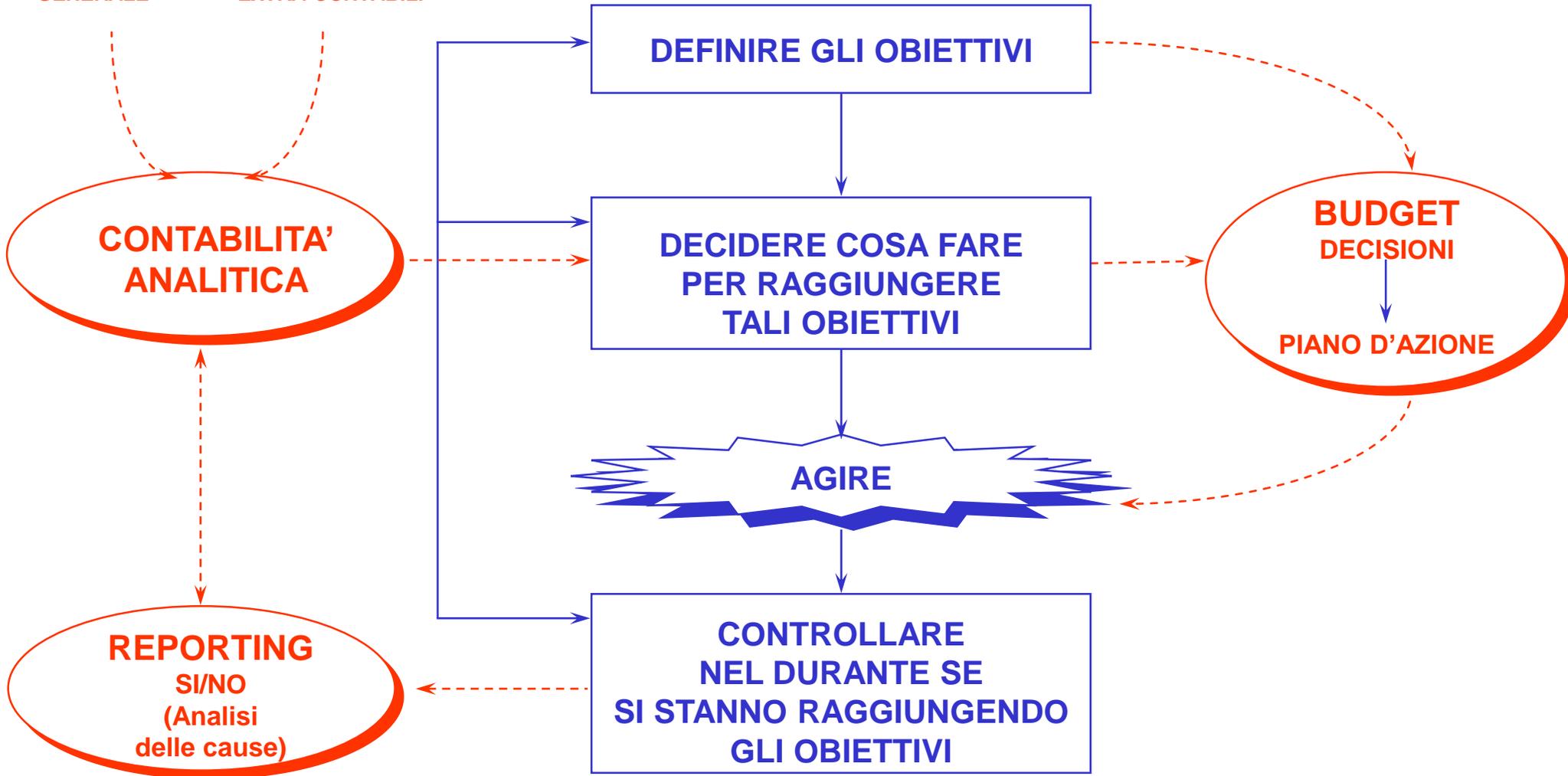
Attività di direzione anticipatoria e sistema di Pianificazione Strategica



Attività di direzione anticipatoria e sistema di Programmazione e Controllo

CONTABILITA'
GENERALE

RILEVAZIONI GESTIONALI
EXTRA-CONTABILI

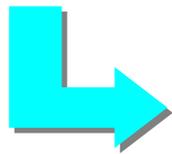


LIUC

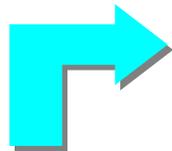
Sistema di pianificazione e controllo: il NAVIGATORE dell'azienda

SISTEMA DI PIANIFICAZIONE (della gestione)

Sistema attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi e le azioni per conseguirli.



Da' la direzione ed il percorso



Da' la posizione attuale



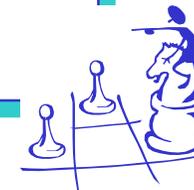
SISTEMA DI CONTROLLO (della gestione)

Ha lo scopo di guidare l'azienda verso il conseguimento degli obiettivi pianificati

Come?

Evidenzia gli scostamenti tra obiettivi e risultati della gestione mettendo così in grado i responsabili di decidere e attuare le opportune azioni correttive

IL BUDGET È UN PROGRAMMA DI AZIONE ESPRESSO IN TERMINI QUANTITATIVO-MONETARI

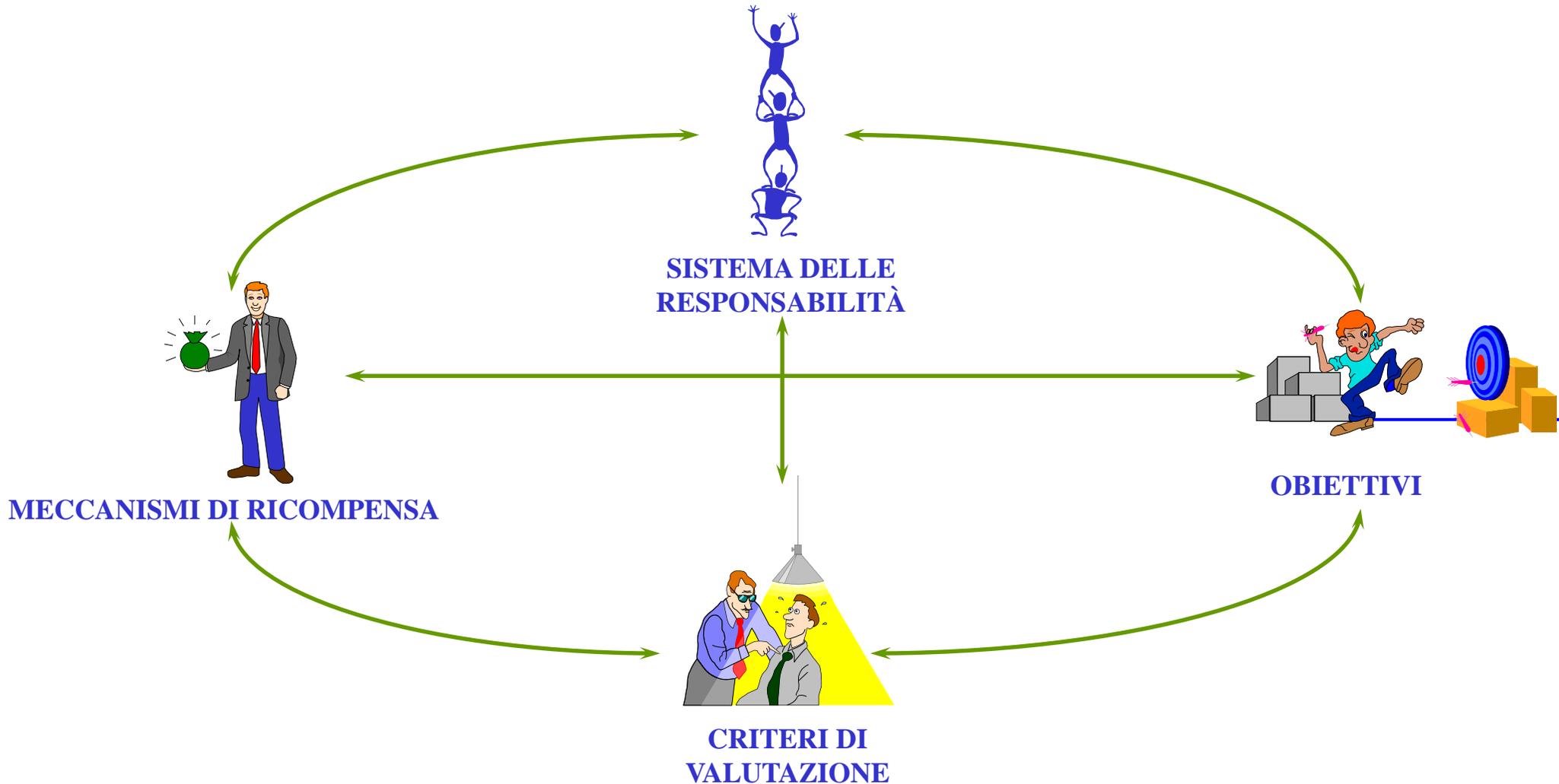


- A) COME STRUMENTO PER EFFETTUARE PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE (UN PREVENTIVO)**
- B) COME STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE E DI INFORMAZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA**
- C) COME STRUMENTO DI INDIRIZZO E DI MOTIVAZIONE DEI COMPORTAMENTI DI TUTTI GLI OPERATORI AZIENDALI**



*La criticità di questi scopi
è tanto maggiore quanto più l'impresa è complessa,
ricordando che in impresa si deve comunque creare una "cultura di budget"
e che...*

**PERCHE' IL SISTEMA DI BUDGETING
POSSA INDIRIZZARE IL COMPORTAMENTO E MOTIVARE LE PERSONE IN MODO EFFICACE
E' NECESSARIO FARE CHIAREZZA IN AZIENDA SU QUATTRO VARIABILI:**

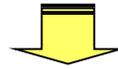


IL BUDGETING: ASPETTI TECNICI E OPERATIVI

OBBLIGA TUTTA L'AZIENDA A RIFLETTERE SULLE PROPRIE AREE DI COMPETENZA,
IMPOSTARE PROGRAMMI E MONITORARE LE ATTIVITÀ

PROMUOVE LA COMUNICAZIONE TRA LE VARIE AREE AZIENDALI
E STIMOLA IL CONFRONTO TRA OBIETTIVI CONTRASTANTI

FORNISCE CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE



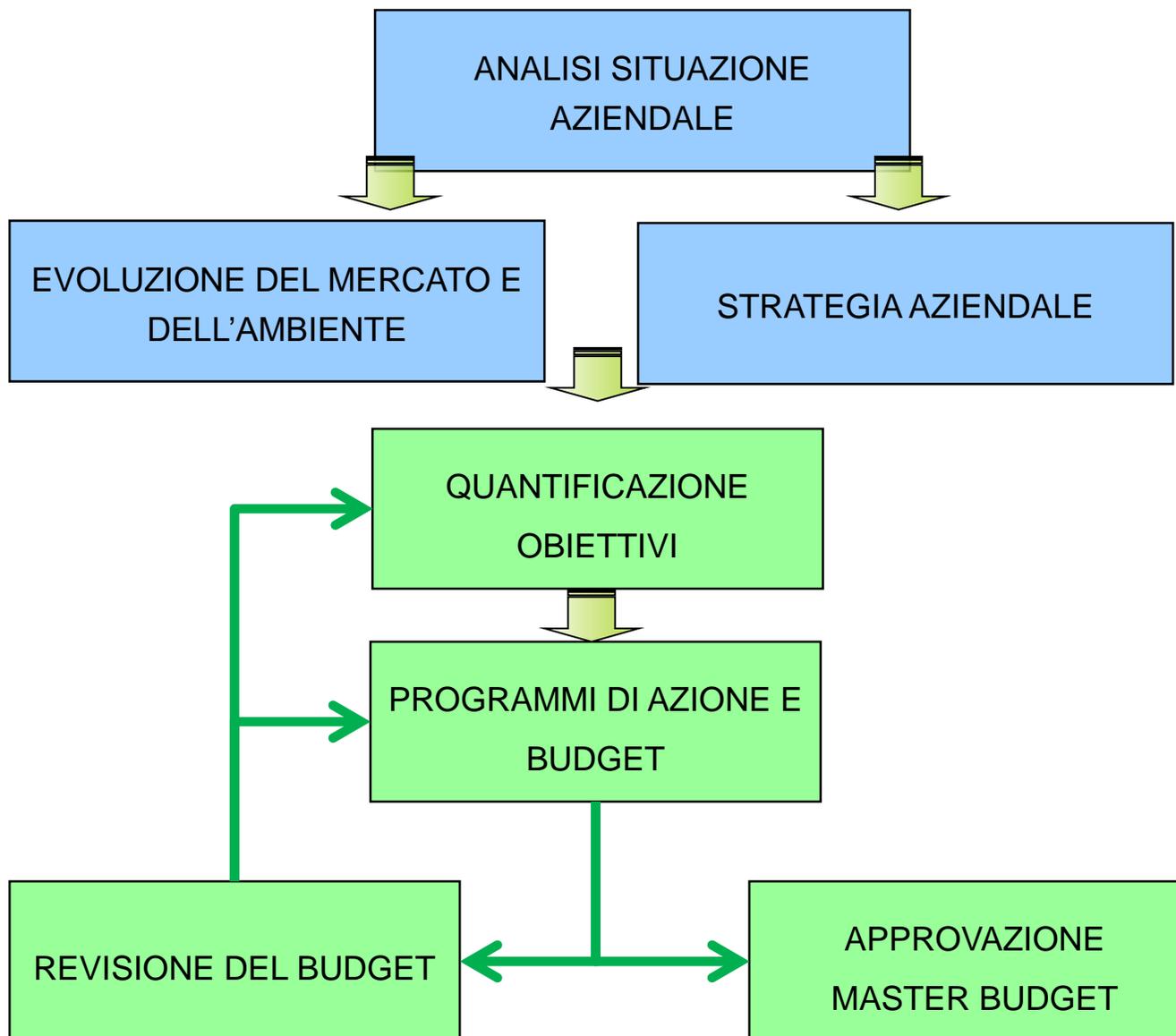
Individuati gli obiettivi del periodo...

...si identificano le risorse da impiegare (investimenti e costi fissi)

... si individuano i programmi/progetti (volumi di vendita, volumi di produzione, attività di manutenzione)

... si definiscono i fabbisogni economici e di copertura attraverso target di vendita, produzione e di redditività

IL BUDGETING: ASPETTI TECNICI E OPERATIVI



IL BUDGET: ALCUNE AVVERTENZE TECNICO-OPERATIVE

- * Decidere il significato che si vuole dare al budget e i suoi scopi
- * Decidere il contenuto da dare al budget
- * Definire l'orizzonte temporale su cui proiettare il budget
- * Fissare i livelli di attività su cui fare le ipotesi di budget
- * Avviare il processo definendo degli obiettivi economico-finanziari operativi, anche se molto semplici e grezzi. E' necessario un punto di riferimento per capire se il budget costruito è adeguato o meno
- * Stabilire chi deve fornire quali informazioni nel processo di budget
- * Fissare i tempi del budgeting: "il calendario"
- * Predisporre un pre-consuntivo patrimoniale ed economico a chiudere per l'anno in corso

Aree di criticità su cui focalizzare il sistema di budgeting e reporting

PERSONE

*OGGETTO DI P&C: i clienti,
i progetti, i servizi*

- Rilevanza delle risorse umane
- Rilevanza di attività e processi
- Saper segmentare i clienti
- Saper selezionare e formare le risorse umane
- Puntualità e affidabilità del servizio

*OGGETTO DI P&C: i servizi,
gli interventi*

- Rilevanza delle risorse umane
 - Rilevanza delle attività e processi
- Utilizzo dei costi standard ?*

Chi “eroga”
il prodotto/servizio

MACCHINE

*OGGETTO DI P&C: le singole unità di
servizio, le tecnologie*

- Rilevanza di volumi e efficienza
- Saper abbinare cliente e tecnologie
- Facilità di accesso alle tecnologie
- Eliminare il rischio di errore
- Procedimenti chiari

Utilizzo dei costi standard

*OGGETTO DI P&C: le singole unità di
servizio, le tecnologie*

- Rilevanza di volumi e efficienza
- Saper proceduralizzare
- Eliminare il rischio di errore

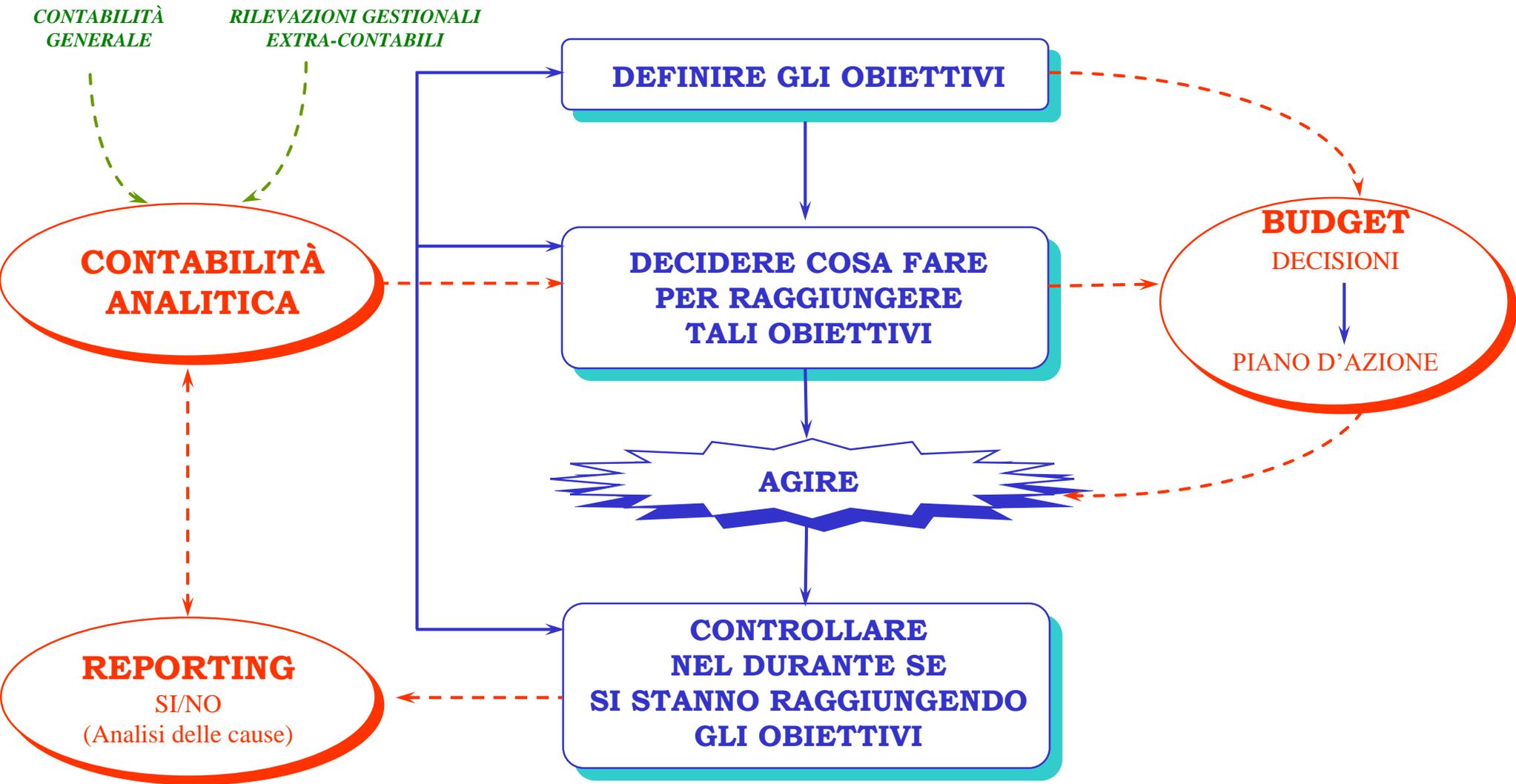
Utilizzo dei costi standard

PERSONE

MACCHINE

Chi riceve il prodotto/servizio

UNA BUONA CONTABILITÀ ANALITICA COME BASE PER UN BUDGET EFFICACE



IL CONTENUTO DEL BUDGET

una struttura generale

BUDGET OPERATIVI

- * Budget Commerciale
- * Budget di Produzione
- * Budget degli Acquisti (Approvvigionamenti)
- * Budget delle Scorte
- * Budget di Ricerca & Sviluppo
- * Budget dei Servizi Centrali (Indiretti)
- * Budget del Personale

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI

- * **Investimenti Commerciali**
- * **Investimenti di Produzione**
- * **Investimenti di R&S**
- * **Investimenti in Strutture Centrali**

- * *Investimenti Strategici*
- * *Investimenti Operativi*

BUDGET FINANZIARI

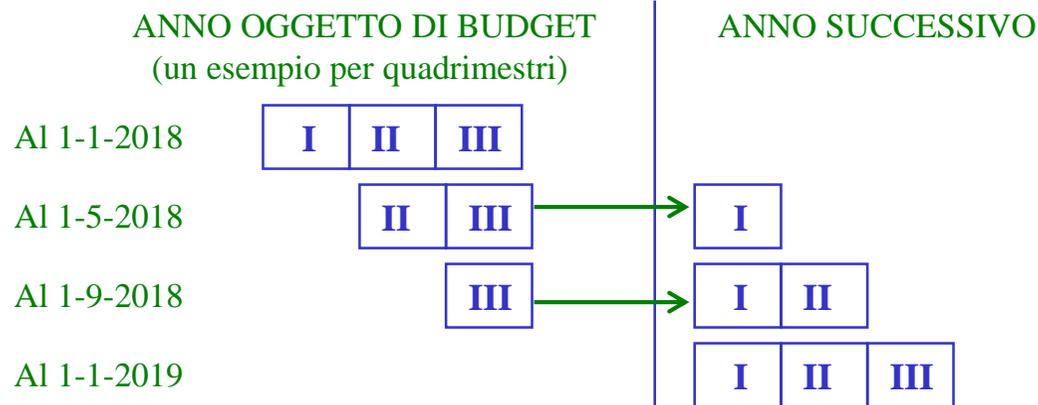
- * Fonti e Impieghi
- * Cassa (o Tesoreria)
- * Composizione del CCN

BUDGET PATRIMONIALE

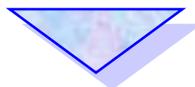
L'ESTENSIONE TEMPORALE DEL BUDGET

- * **INFERIORE ALL'ANNO**
(Mensile, Trimestrale, Semestrale, Stagionale)
- * **PARI A UN ANNO**
- * **SUPERIORE ALL'ANNO**
(E' più corretto parlare di un piano economico-finanziario)

- * **A ORIZZONTE TEMPORALE CHIUSO**
(Budget "Tradizionale")
- * **A ORIZZONTE TEMPORALE APERTO** (*Rolling Budget*)



I LIVELLI DI ATTIVITÀ SU CUI COSTRUIRE LE IPOTESI DI BUDGET



* **UNICA**



BUDGET FISSO

* **DIVERSI LIVELLI DI ATTIVITÀ
(VOLUMI DI PRODUZIONE VENDITA)**



BUDGET FLESSIBILE

* **DIFFERENTI SCENARI MACRO**

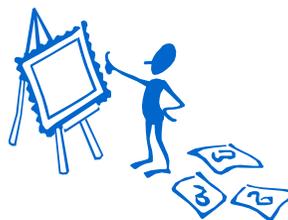


BUDGET A SCENARI MULTIPLI

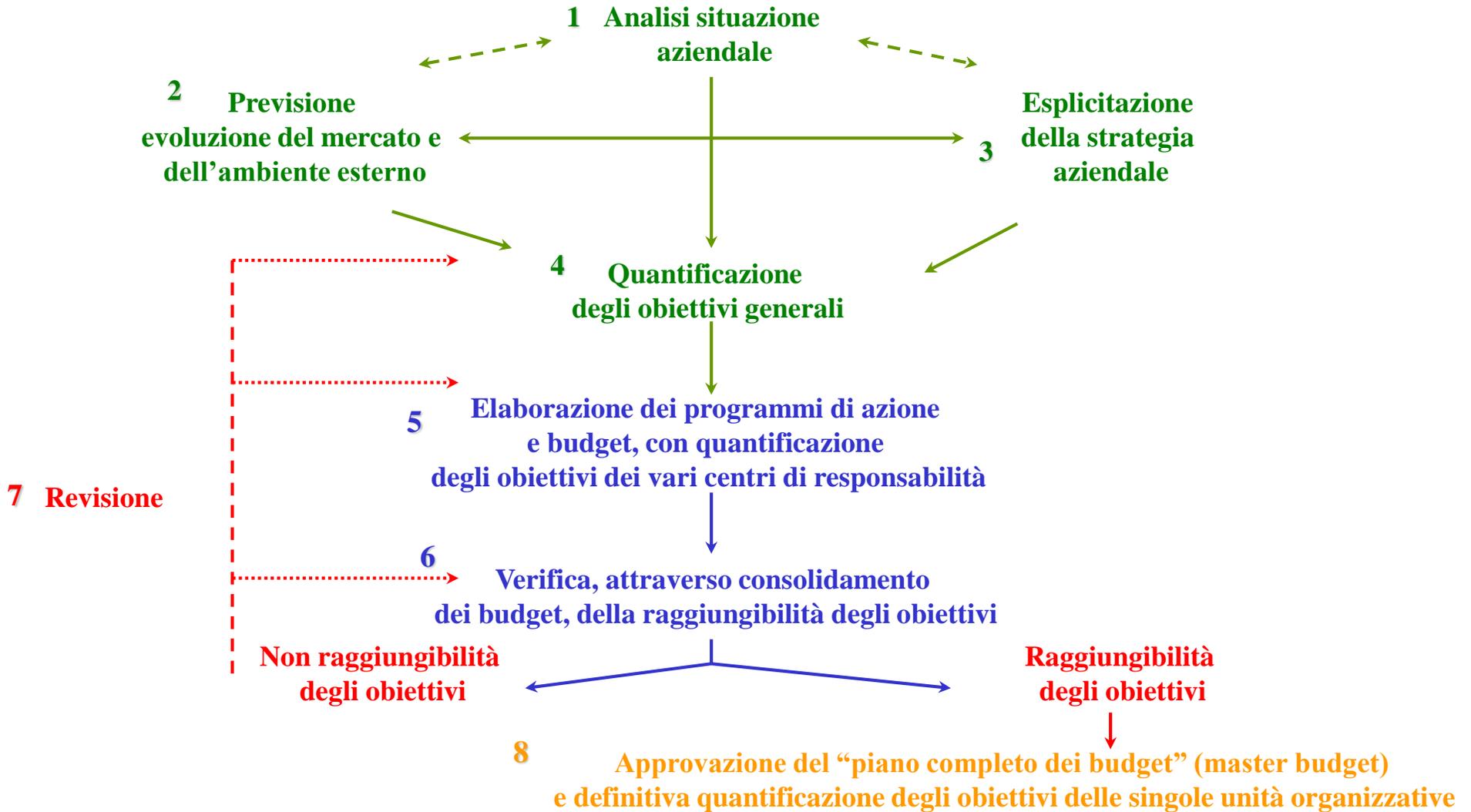
* **SITUAZIONI DI EMERGENZA**



CONTINGENCY BUDGET



Le otto fasi del processo di elaborazione del budget e di quantificazione dei parametri-obiettivo



IL BUDGETING È UN PROCESSO CONTINUO DI VERIFICA DELLA FATTIBILITÀ DEI PROGRAMMI RISPETTO AGLI OBIETTIVI

La verifica della compatibilità degli obiettivi e dei programmi delle singole unità organizzative (centri di responsabilità) con il disegno economico-finanziario preventivo e con le risorse finanziarie disponibili...

...richiede che vengano fissati in partenza degli obiettivi economico-finanziari operativi, anche se semplici e grezzi

PIANI E PROGRAMMI OPERATIVI

- * Commerciale
- * Produzione
- * Investimenti

VERIFICA DI FATTIBILITÀ' PRODUTTIVA

BUDGET OPERATIVI

- * Commerciale
- * Produzione
- * Scorte
- * Ricerca e Sviluppo
- * Strutture Centrali
- * Acquisti
- * Personale
- * Investimenti

VERIFICA DI INTEGRAZIONE E EQUILIBRIO

CONTO ECONOMICO DI BUDGET

BUDGET DI TESORERIA

- * FONTI E IMPIEGHI
- * BUDGET DI CASSA

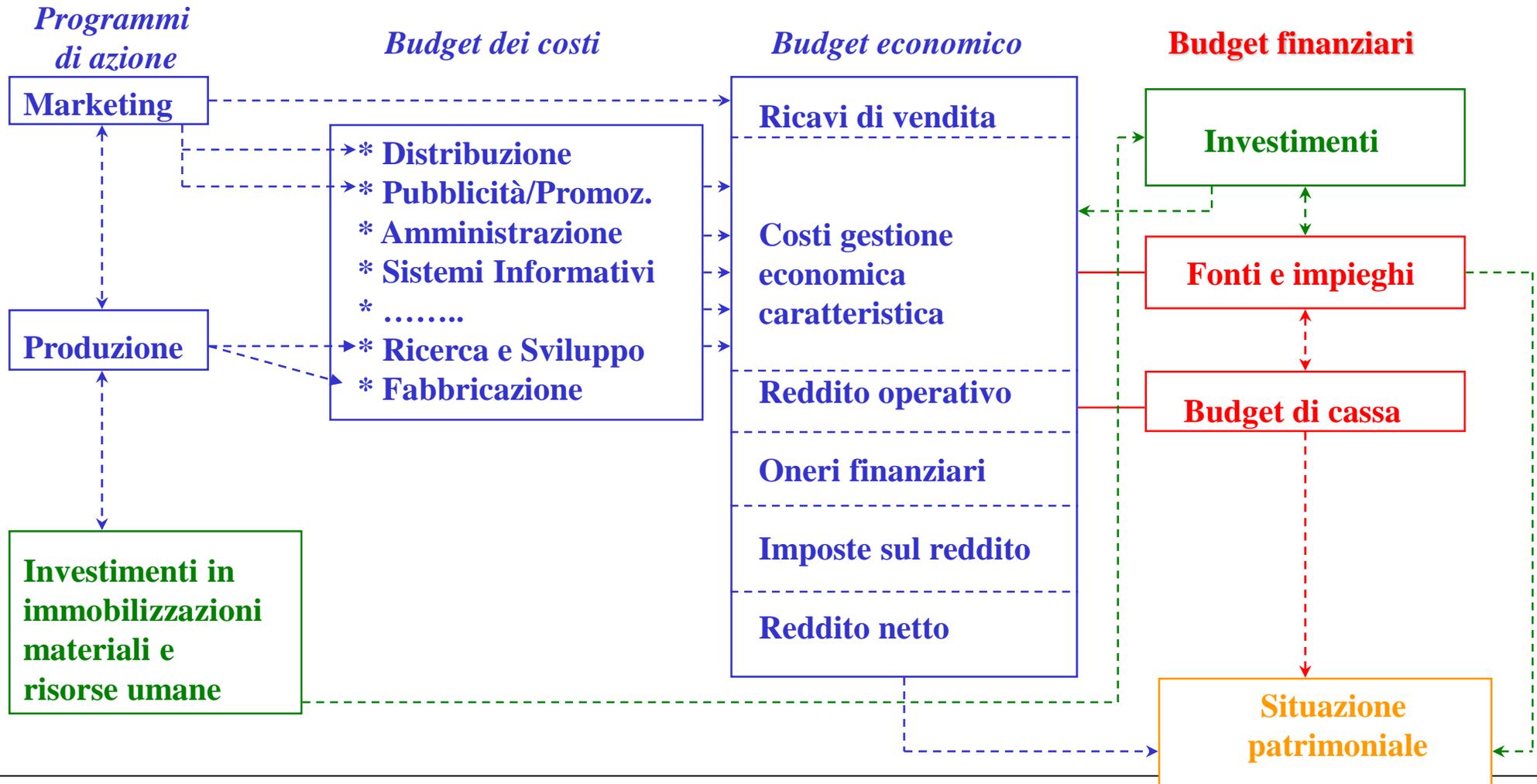
VERIFICA DI FATTIBILITÀ' ECONOMICA

STATO PATRIMONIALE DI BUDGET

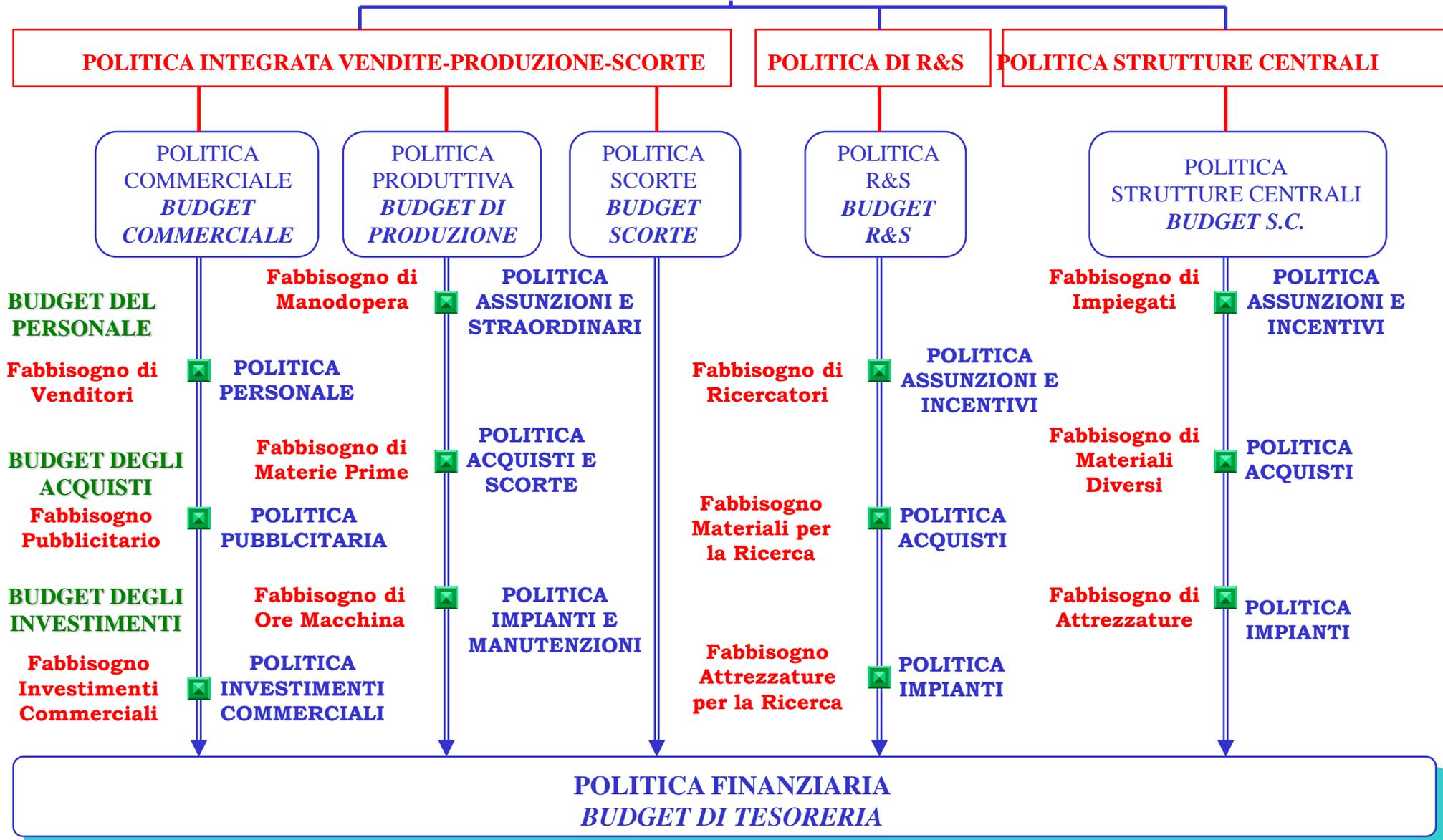
VERIFICA DI FATTIBILITÀ' FINANZIARIA

I BUDGET COMPONENTI IL MASTER BUDGET: UNA VISIONE DI SINTESI

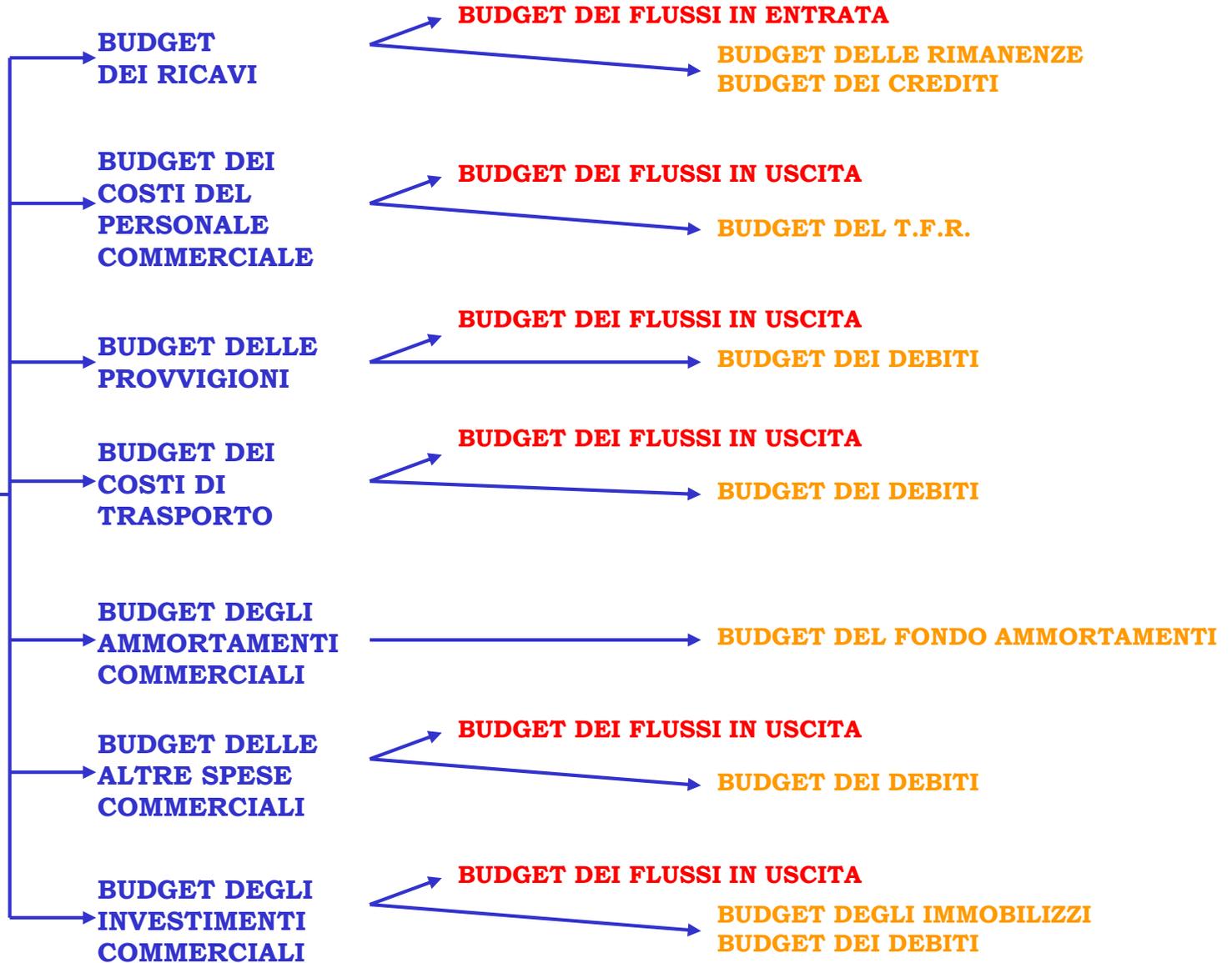
Budget operativi



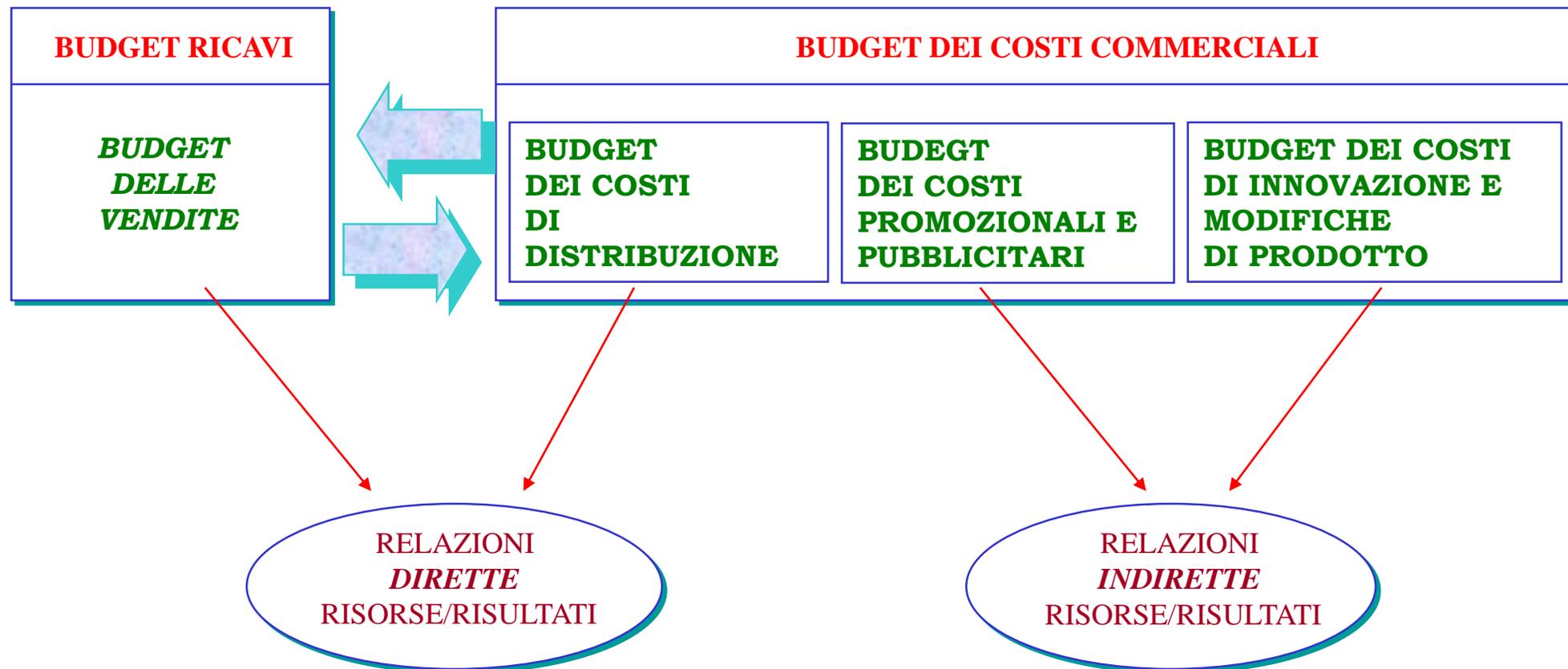
OBIETTIVI STRATEGICI



Il Budget Commerciale



IL BUDGET DELLA FUNZIONE COMMERCIALE

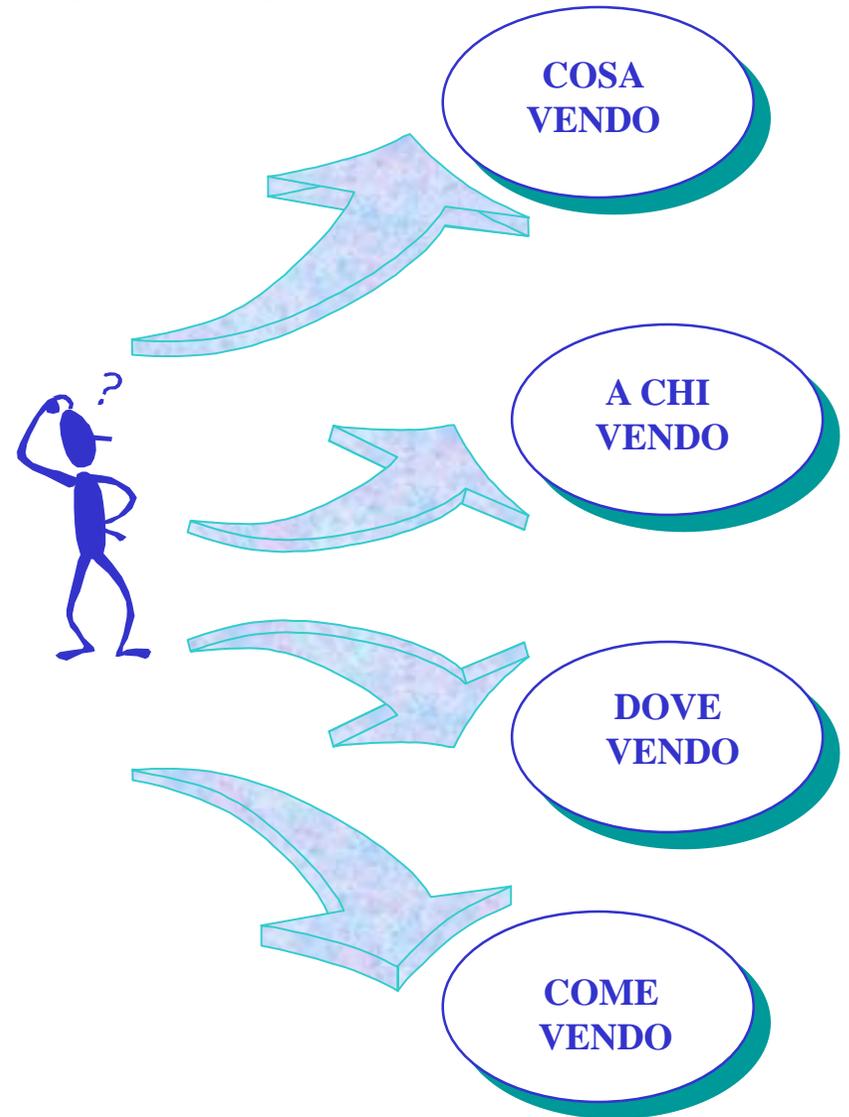




LE DOMANDE CHIAVE A CUI RISPONDERE NELLA PREDISPOSIZIONE DEL BUDGET DELLA FUNZIONE COMMERCIALE



MERCATO					
PRODOTTO					



IL BUDGET DEI COSTI DI DISTRIBUZIONE FISICA



IL BUDGET DELL'AREA COMMERCIALE

			GROSSISTI					GRANDE DETTAGLIO					VENDITA DIRETTA		
			P1	P2	PN	Totale	P1	P2	PN	Totale	P1	P2	Totale
CENTRI DI COSTO	VENDITE	AREA NORD													
		AREA CENTRO													
		AREA SUD/ISOLE													
	DISTRIBUZIONE	AREA NORD													
		AREA CENTRO													
		AREA SUD/ISOLE													
	PROMOZIONE & PUBBLICITA'	AREA NORD													
		AREA CENTRO													
		AREA SUD/ISOLE													
	GESTIONE E SVILUPPO PRODOTTI														

**BUDGET
DEI COSTI
DI VENDITA**

**BUDGET
DEI COSTI
DI DISTRIBUZIONE**

**BUDGET
DEI COSTI DI
PROMOZIONE
& PUBBLICITA'**

**BUDGET
DEI COSTI DI
SVILUPPO PRODOTTI**

**BUDGET DEI COSTI
COMMERCIALI DI CANALE**

**BUDGET DEI COSTI
COMMERCIALI DI PRODOTTO**

PIANO OPERATIVO DEI VOLUMI DI VENDITA			
PRODOTTO A	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO
	80	90	100

DISTINTE COMM.LI	
LISTINO	50
SCONTO	10%

ALIQUOTA I.V.A.
19%

PIANO DI CONTABILIZZAZIONE DEL FATTURATO AL LORDO DELL'I.V.A.			
	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO
FATTURATO	3.600	4.050	4.500
I.V.A.	684	769	855
FATTURATO LORDO	4.284	4.819	5.355

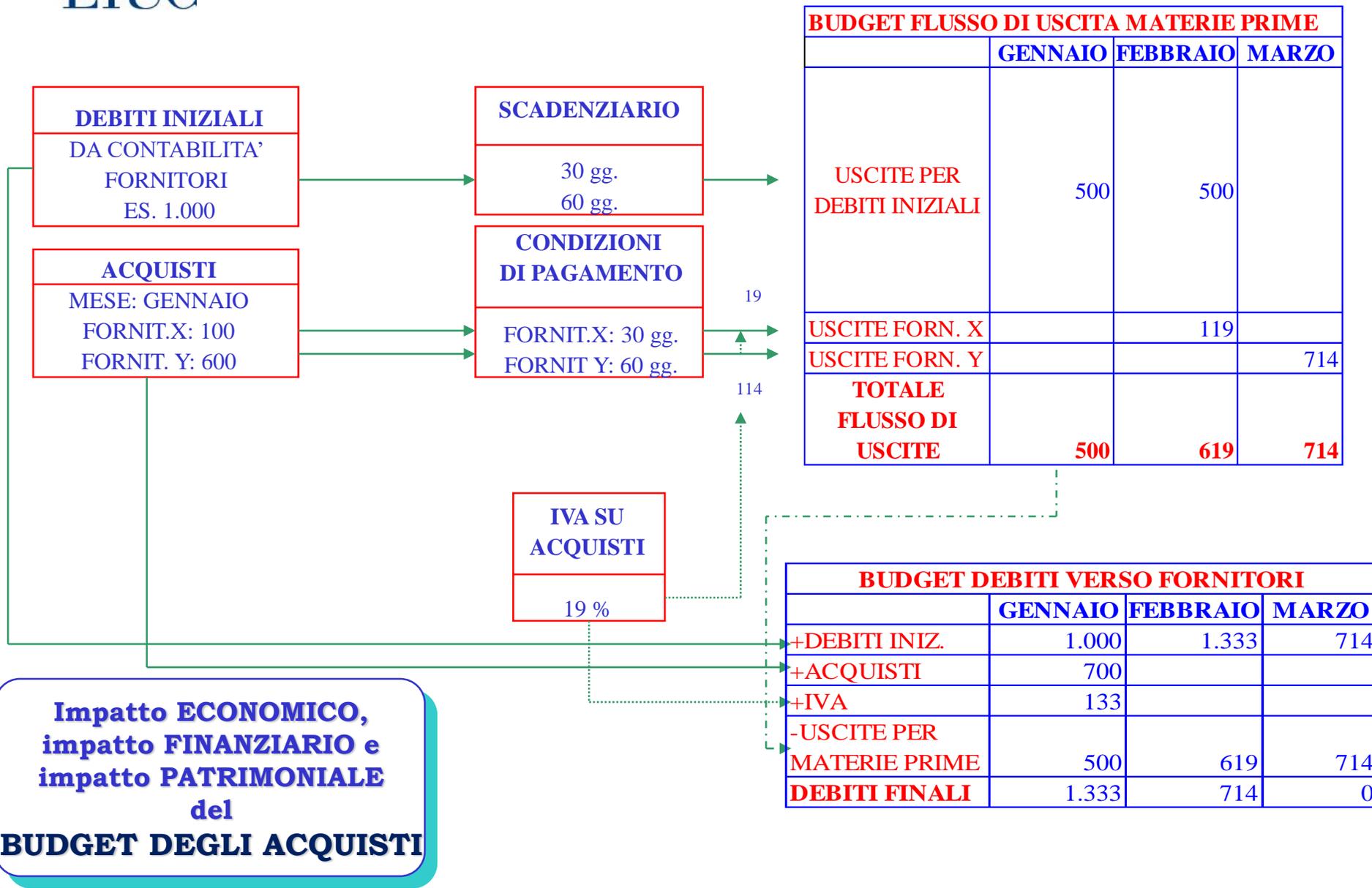
CONDIZIONI DI PAGAMENTO
A 30 gg.

CREDITI INIZIALI DELL'ESERCIZIO PRECEDENTE
3560

BUDGET DEL FLUSSO DI ENTRATE			
	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO
CREDITI INIZIALI	3.000	560	
FATTURATO LORDO		4.284	4.819
TOTALE ENTRATE	3.000	4.844	4.819

Impatto ECONOMICO, impatto FINANZIARIO e impatto PATRIMONIALE del BUDGET DELLE VENDITE

BUDGET DEI CREDITI			
	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO
+ CREDITI. INIZ.	3.560	4.844	4.819
+ FATTURATO	3.600	4.050	4.500
+ IVA	684	769	855
- ENTRATE	3.000	4.844	4.819
=CREDITI FINALI	4.844	4.819	5.355

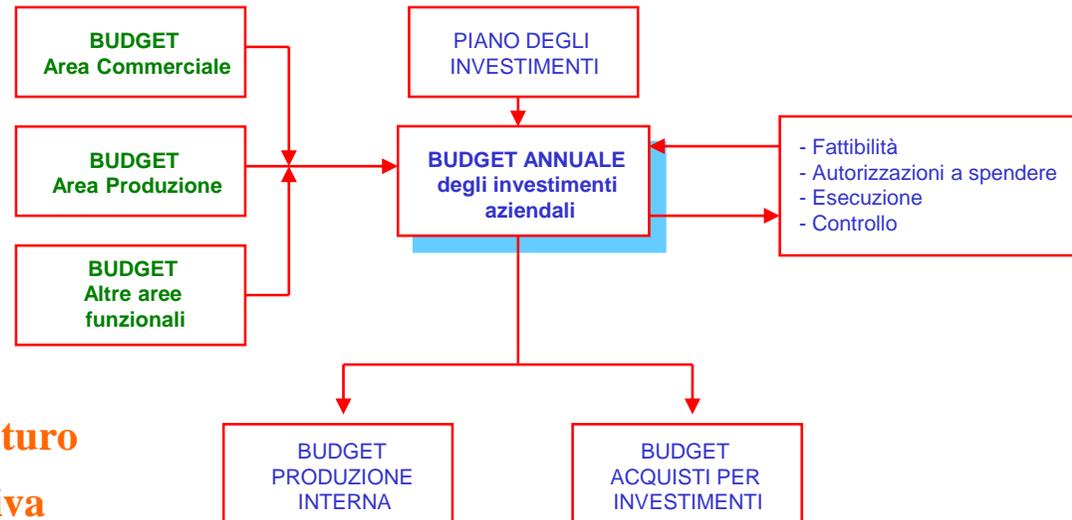


Impatto ECONOMICO, impatto FINANZIARIO e impatto PATRIMONIALE del BUDGET DEGLI ACQUISTI

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI

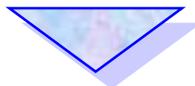
- * **PROGRAMMAZIONE ACQUISTI ESTERNI O PRODUZIONE INTERNA DI RISORSE AD UTILITA' RIPETUTA**
- * **PROVIENE DA TUTTE LE AREE (COMMERCIALE, PRODUZIONE, RICERCA E SVILUPPO, ecc.)**
- * **INFLUENZANO IL CONTO ECONOMICO**

INVESTIMENTI



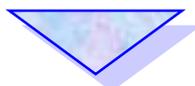
- * **STRATEGICI** **innovativi** → **per sviluppo futuro**
- * **ESPANSIONE** **aumentano la capacità produttiva**
- * **RAZIONALI** **migliorano l'efficienza**
- * **SOSTITUZIONE** **evitano il degrado tecnologico**

IL BUDGET FINANZIARIO ESPRIME



- * LA QUALITA' DEI MEZZI FINANZIARI INDIVIDUATI**
- * IL LORO COSTO**
- * IL TEMPO PER RENDERLI DISPONIBILI**

DOCUMENTI CHE FORMANO IL BUDGET FINANZIARIO



- * BUDGET FONTI-IMPIEGHI**
- * BUDGET DI TESORERIA O DI CASSA**
- * ALTRI SUB-BUDGET**
(ESEMPI: BUDGET DEGLI INVESTIMENTI IN CIRCOLANTE
BUDGET DEGLI ONERI FINANZIARI)

BUDGET FONTI - IMPIEGHI

RENDICONTO FINANZIARIO PREVENTIVO

PROGRAMMA CHE ESPRIME LA POLITICA FINANZIARIA DELL'IMPRESA IN SEGUITO
AGLI EFFETTI MONETARI E FINANZIARI
DEI PROGRAMMI OPERATIVI

***VERIFICA LA FATTABILITA' FINANZIARIA
DEI PROGRAMMI***

FASI DEL PROCESSO DI FORMAZIONE DEL BUDGET FONTI - IMPIEGHI

- * Determinazione del fabbisogno netto ancora da coprire
- * Individuazione delle possibili modalità di copertura degli impieghi "scoperti"
- * Accertamento della reperibilità delle fonti finanziarie prescelte
- * Redazione del prospetto fonti - impieghi

BUDGET DI CASSA O DI TESORERIA

- * Fornisce le informazioni relative ai tempi ed alle entità delle entrate e delle uscite del periodo considerato
- * Strumento di controllo della liquidità reale nei vari periodi dell'anno

IL BUDGET DI CASSA O DI TESORERIA DIPENDE

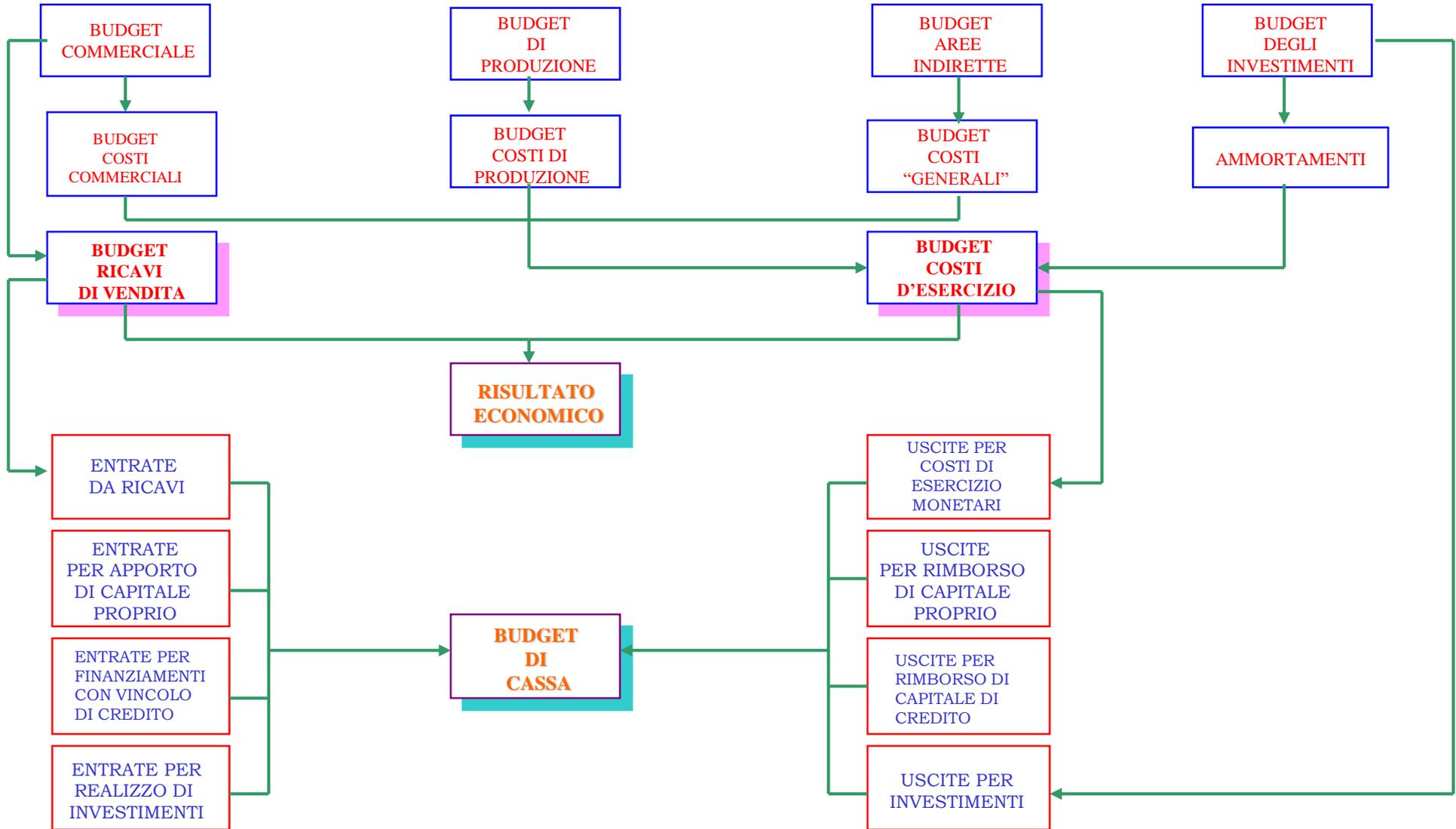
PER GLI INCASSI

- * DAL BUDGET DELLE VENDITE

PER I PAGAMENTI

- * DAL BUDGET DEGLI APPROVVIGIONAMENTI
- * DAL BUDGET DELLE SPESE

SCHEMA SEMPLIFICATO DEL BUDGET DI CASSA



IL REPORTING: FINALITÀ

ATTIVITÀ DI CONTROLLO



CONTROLLO ECONOMICO

CONTROLLO DEI COMPORAMENTI



SISTEMA DI REPORTING



INFORMAZIONE SULLE PRESTAZIONI REALIZZATE

STIMOLO ALLA RICERCA DELLE CAUSE DEI RISULTATI

MECCANISMO DI APPRENDIMENTO

**PER RAGGIUNGERE EFFICACEMENTE I SUOI SCOPI
E' OPPORTUNO CHE IL SISTEMA DI REPORTING:**

 ***ABBIA ALMENO LA SEGUENTE STRUTTURA***

VOCE	BUDGET	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO
.....			

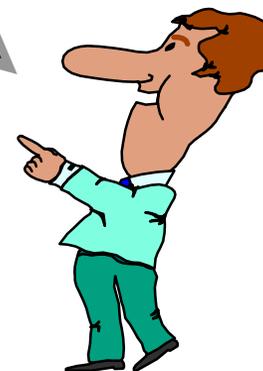
 ***SIA INTEGRATO CON L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI***

**LA DEFINIZIONE DEI CENTRI DI RESPONSABILITA'
PUÒ ESSERE FOCALIZZATA SU:**

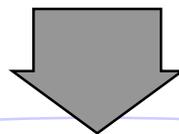
a. LE UNITA' ORGANIZZATIVE

b. I PROCESSI GESTIONALI

c. I PROGETTI



PER OGNI CENTRO DI RESPONSABILITA'
IL MOMENTO PIU' DELICATO E' LA DEFINIZIONE DEL
TIPO DI RESPONSABILITA'
DA ATTRIBUIRE AL CENTRO STESSO



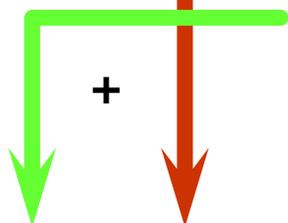
E' NECESSARIO RISPETTARE I PRINCIPI DI:

- * ***Equità (effettiva manovrabilità delle leve economiche assegnate)***
- * ***Coerenza con la strategia e gli obiettivi che da essa discendono***

E' POSSIBILE SCEGLIERE TRA LE SEGUENTI TIPOLOGIE DI CENTRI DI RESPONSABILITA':

Si amplia la responsabilità economica

Si stimola l'imprenditorialità del responsabile

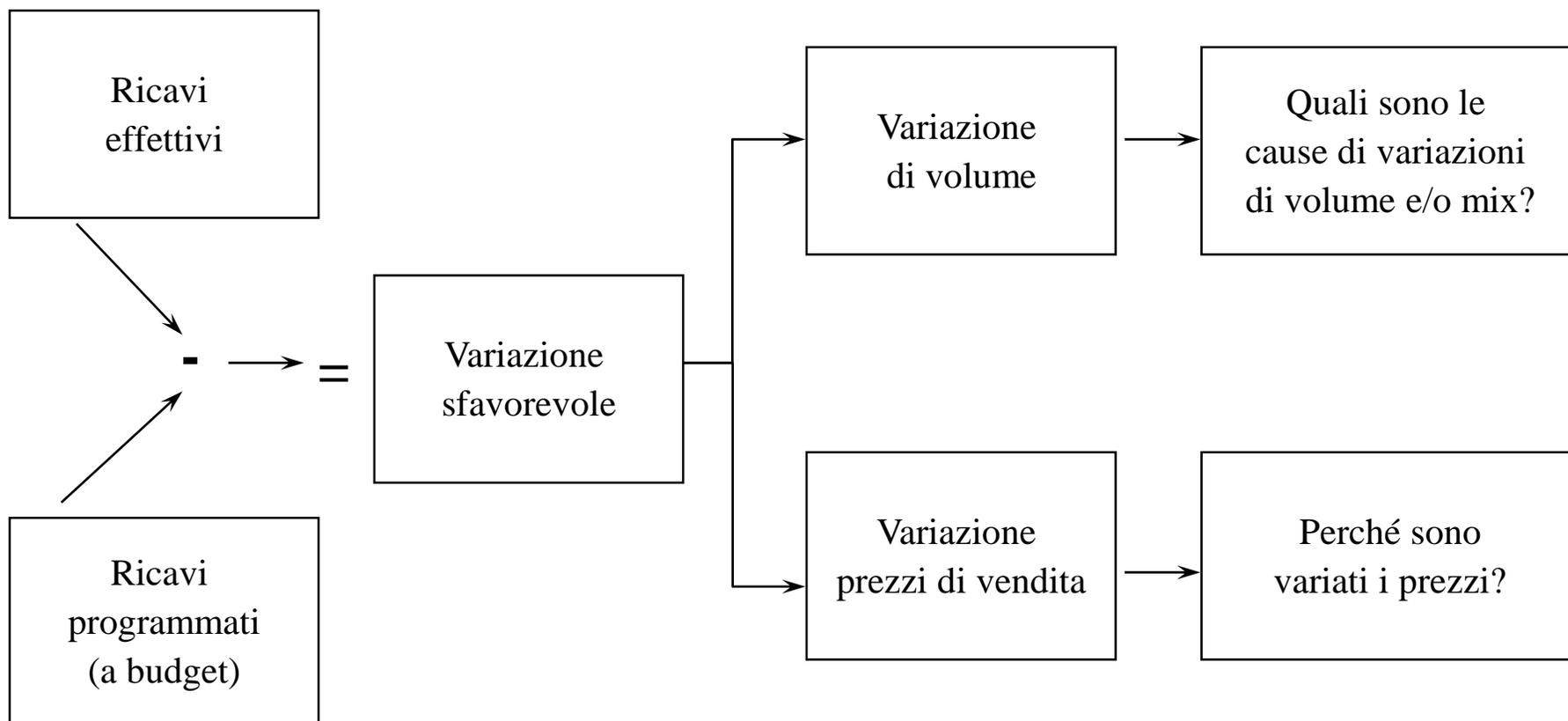


- ***Centro di ricavo***
- ***Centro di costo***
 - di costo standard (di fabbricazione)
 - di spesa (*o di costo discrezionale*)
- ***Centro di reddito (o centro di profitto)***
- ***Centro di investimento***

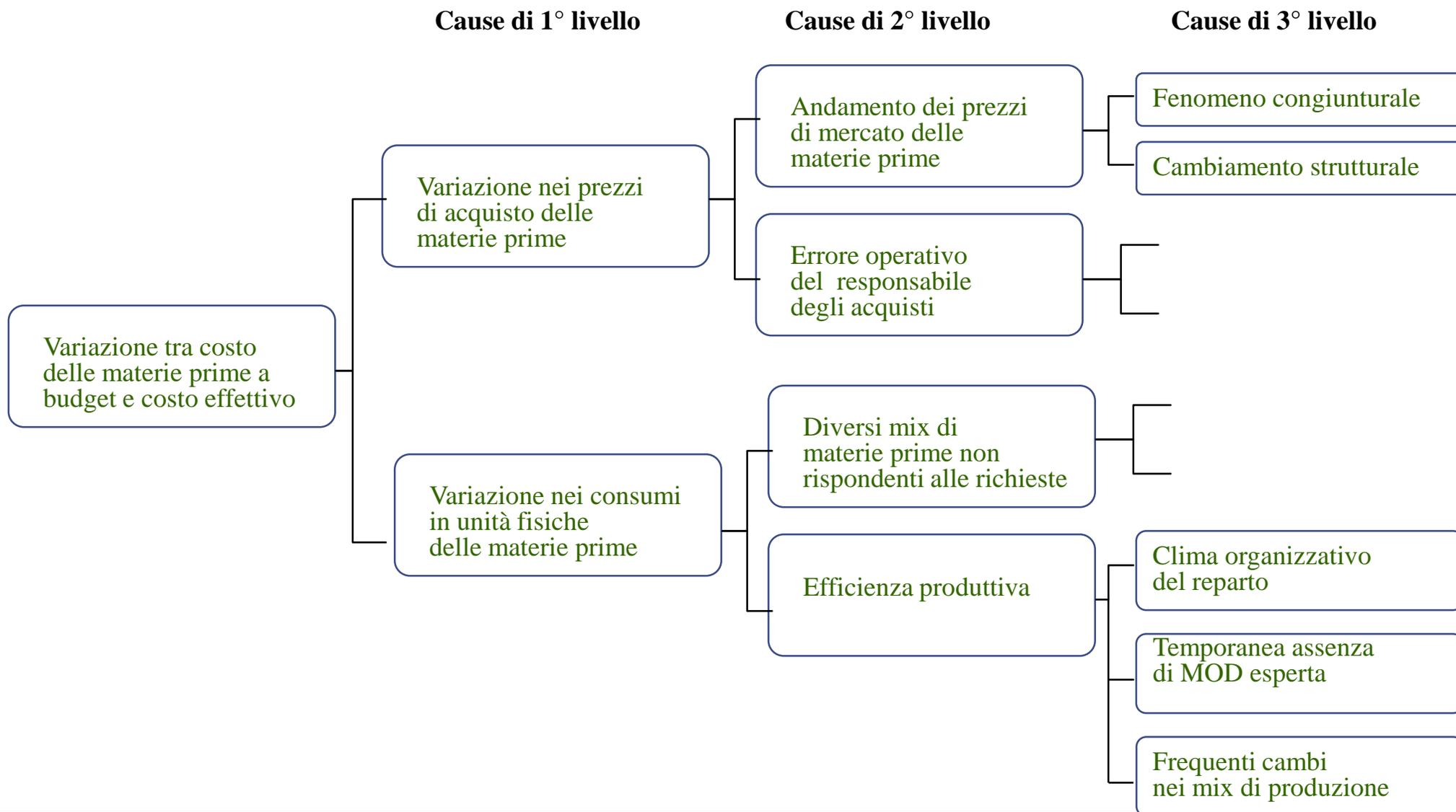
<i>Tipo di centro</i>	Leve manovrabili	Risorse impiegate	Caratteristiche dei risultati	Possibili parametri economici
CENTRO DI RICAVO	<ul style="list-style-type: none"> - VOLUME DI VENDITA - SOLO PARZIALMENTE I PREZZI 	—	VOLUMI DI VENDITA	RICAVI DI VENDITA
CENTRO DI COSTO: - STANDARD (o DI FABBRICAZIONE) - DI SPESA (o DI COSTO DISCREZIONALE)	<ul style="list-style-type: none"> - VOLUMI DI PRODUZIONE - MODALITA' DI IMPIEGO DELLE RISORSE PRODUTTIVE (EFFICIENZA) - QUANTITA' E TIPO DI RISORSE DA IMPIEGARE 	RISORSE PRODUTTIVE IN DIRETTA RELAZIONE CON I RISULTATI LE RISORSE PRODUTTIVE NON SONO DIRETTAMENTE IN RELAZIONE CON I RISULTATI	VOLUMI DI PRODUZIONE ESPRIMIBILI IN QUANTITA FISICHE SERVIZI CON RISULTATI NON SINTETIZZABILI IN TERMINI QUANTITATIVI	COSTO STANDARD DI FABBRICAZIONE BUDGET DI SPESA

<i>Tipo di centro</i>	Leve manovrabili	Risorse impiegate	Caratteristiche dei risultati	Possibili parametri economici
CENTRO DI REDDITO	<ul style="list-style-type: none"> - PREZZI DI ACQUISIZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI - VOLUMI SIA DI PRODUZIONE SIA DI VENDITA - L'EFFICIENZA DI IMPIEGO DELLE RISORSE PRODUTTIVE - PREZZI DI VENDITA 	<p><i>RISORSE DIRETTAMENTE E NON DIRETTAMENTE COLLEGATE AI RISULTATI</i></p>	<p>RICAVI E COSTI</p>	<p>REDDITO O FIGURE INTERMEDIE (ES. MARGINI DI CONTRIBUZIONE)</p>
CENTRO DI INVESTIMENTO	<p>(Come centro di reddito) IN PIU'</p> <ul style="list-style-type: none"> -MODALITA' DI IMPIEGO DELLE RISORSE FINANZIARIE E DETERMINAZIONE DELLA LORO ENTITA' 	<p><i>RISORSE SIA OPERATIVE SIA FINANZIARIE</i></p>	<p>RICAVI E COSTI + CAPITALE INVESTITO DI DIRETTA GESTIONE</p>	<p>ROI = $\frac{\text{REDDITO}}{\text{CAPITALE INVESTITO nel centro}}$</p> <p>oppure REDDITO RESIDUALE</p> <p>oppure FLUSSO DI CASSA</p>

ALLA RICERCA DELLE CAUSE DI 2° LIVELLO: UN ESEMPIO RELATIVO AI RICAVI DI VENDITA

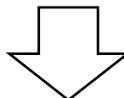


ALLA RICERCA DELLE CAUSE DI 2° LIVELLO: UN ESEMPIO RELATIVO AI COSTI VARIABILI



**IN RELAZIONE AL GRADO DI ARTICOLAZIONE
IL REPORTING PUO' ESSERE:**

- * ANALITICO**
- * SINTETICO**
- * ECONOMICO**
- * PER INDICATORI CHIAVE**

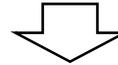


**IL GRADO DI ARTICOLAZIONE DEL REPORTING
DIPENDE ESSENZIALMENTE DAL DESTINATARIO
A CUI E' RIVOLTO**

**(Alta Direzione, Responsabili di business,
Responsabili di Funzione, ecc.)**

IN RELAZIONE ALLA FREQUENZA DI ELABORAZIONE
IL REPORTING PUO' ESSERE:

- * ANNUALE
- * TRIMESTRALE
- * MENSILE
- * SETTIMANALE
- * ...



LA SCELTA DELLE *CADENZE DI ELABORAZIONE*
DEVE ESSERE EFFETTUATA AVENDO RIGUARDO A:

CADENZE TIPICHE DEL BUSINESS (Es. Stagionalità)

LIVELLO DEI DESTINATARI (Alta Direzione, Responsabili
di business, Responsabili di Funzione, Venditori, ecc.)